## VIII Ежегодная научная конференция РИЭПП

## Круглый стол

# «ОТРАСЛЕВОЙ НИИ НАУКОВЕДЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НАУКОЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ РИЭПП)»

5 марта 2013 года состоялась VI ежегодная научная конференция РИЭПП «Отраслевой НИИ науковедческого профиля в системе государственного управления наукой в современных условиях (на примере РИЭПП)». Она проходила в форме круглого стола, за которым участники попытались ответить на следующие вопросы:

1. Каким должно быть место науковедческих исследований в современной системе управления наукой? Каковы возможные механизмы реализации функций отраслевого НИИ науковедческого профиля?
2. Каким должно быть соотношение между аналитической и организационно-технической составляющей в деятельности НИИ науковедческого профиля?
3. Какой должна быть модель и организация деятельности отраслевого НИИ науковедческого профиля?

В работе круглого стола приняли участие:

Бармаков Борис Петрович – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник сектора мониторинга и анализа тенденций развития сферы науки и инноваций РИЭПП;

Борисов Всеволод Васильевич – кандидат физико-математических наук, заведующий отделом проблем глобализации и международного сотрудничества в сфере науки и инноваций РИЭПП;

Варганова Татьяна Николаевна – главный специалист Института проблем развития науки РАН;

Ващенко Владимир Петрович – доктор философских наук, кандидат технических наук, доцент, государственный – советник РФ I класса, руководитель отдела программ и проектов Российско-китайского технопарка «Дружба»;

Горский Павел Владимирович – кандидат технических наук, заведующий сектором методического обеспечения мониторинга сферы науки и инноваций РИЭПП;

Грибовский Андрей Владимирович – кандидат экономических наук, заведующий отделом правовых проблем сферы науки и инноваций РИЭПП;

Гусев Александр Борисович – кандидат экономических наук, заведующий отделом проблем инновационной политики и развития национально-инновационной системы;

Егерев Сергей Викторович – доктор физико-математических наук, главный научный сотрудник лаборатории стратегического анализа и прогноза развития научной и инновационной сфер РИЭПП;

Игнатов Игорь Игоревич – старший научный сотрудник сектора анализа международного опыта управления наукой и инновациями РИЭПП;

Изосимов Владимир Юрьевич – заведующий отделом мониторинга и оценки развития сферы науки и инноваций, первый заместитель директора РИЭПП;

Кондратьева Таисия Руслановна – научный сотрудник сектора проблем развития инновационной политики и национально-инновационной системы РИЭПП;

Корнилов Алексей Михайлович – научный сотрудник сектора проблем развития инновационной политики и национально-инновационной системы РИЭПП;

Куликова Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник сектора приоритетных направлений развития науки и технологий РИЭПП;

Островидова Елена Юрьевна – заместитель директора РИЭПП;

Парфенова Светлана Леонидовна – кандидат экономических наук, заведующая сектором правовых проблем модернизации сферы науки и инноваций РИЭПП;

Плюснин Юрий Михайлович – доктор философских наук, кандидат биологических наук, профессор кафедры местного самоуправления, факультета государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ;

Рыбакова Людмила Ивановна – старший научный сотрудник сектора мониторинга и анализа тенденций развития сферы науки и инноваций РИЭПП;

Семёнов Евгений Васильевич – доктор философских наук, профессор, академик НАН Украины, директор РИЭПП;

Сергеева Владлена Владимировна – заведующая сектором наукометрии и статистики науки, ученый секретарь РИЭПП;

Соколов Денис Сергеевич – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник сектора приоритетных направлений развития науки и технологий РИЭПП;

Соловьева Галина Михайловна – кандидат экономических наук, заведующая сектором экономико-правового регулирования сферы интеллектуальной собственности и трансфера технологий;

Тихонова Светлана Анатольевна – кандидат экономических наук, заведующая отделом проблем научно-технологической политики и развития науки РИЭПП.

*Предлагаем вниманию читателей отредактированный вариант стенограммы наиболее интересных с точки зрения редакции выступлений и обсуждения.*

**Семёнов Е. В.:** Дорогие друзья, у нас сегодня первое серьезное собрание с научной производственной темой после того, как ушла из жизни Зинаида Анатольевна Эльтекова. Каждый пережил как-то это событие. Она была до самого конца бодрым человеком. Она беспокоилась о лю-

дях, о деле. Уход такого человека всегда сильное переживание. Но надо дальше жить и работать. Сохранять и дальше ее настроение, отношение к жизни, ко всем к вам. Особенно к тем, кто был рядом. Я прошу почтить ее память (все встали). Прошу садиться. Извините меня за эмоции.

Начинаем нашу работу. Это уже восьмая ежегодная конференция. На этот раз мы решились на довольно сильные изменения в работе конференции, в организации всего события. Вы помните, что мы в работе конференций держались строго в русле последних лет, чтобы связать доклады, а их было до 25, связать тематикой, которая была в прошлом году. И чтобы это были доклады о реально выполненных исследованиях в основном по профилю института. Часто исследования были шире. Тематика выходила за пределы институтской. Эта традиция, на мой взгляд, оправдана. Я думаю, что мы вернемся к ней. Но в этом году ситуации, в которой находится институт, совершенно иная, ситуация связанная с тем, как изменилось Министерство, как изменились требования или меняются. И сейчас мы переживаем процесс интенсивных перемен. Совпало и с тем, что резко меняется состав института. Нам нужны изменения в организации работы. На дирекции это несколько раз обсуждалось. Пришли к выводу, что доклады, которые мы выполнили в прошлом году (доклады по тематике), прошли немного мимо цели, т. к. тематика далеко ушла: даже в конце года, когда сдавали отчеты, многие сталкивались с ситуацией, когда заказчики отказывались от подписания акта, объясняя это тем, что они не заказывали эту тему. Или наоборот, очень легко подписывали с той же мотивацией – тема не нужна, но давайте подпишем, чтобы не создавать проблем.

Все очень изменилось за последние полгода. Даже за последние месяцы я ощущаю перемены. Я это знаю по разговорам, которые часто бывают драматичными. Все, кто интенсивно взаимодействуют с Министерством, чувствуют изменившуюся ситуацию, появившиеся новые проблемы и необходимость серьезного разговора о том, как нам организоваться, чтобы сохранить себя как научный институт. Что-то происходит и в той нише, которую мы занимаем, и в характере востребованности. Я не хочу сказать, что это негативно. Я хотел бы, чтобы мы попытались сохранить рассудительность, снизить эмоциональность, т. к. некоторые переживают и сильно переживают по поводу того, как сейчас выстраиваются отношения. Тревоги есть. Но нам действительно нужно об этом поговорить. Разговор о старой прежней тематике был бы разговором о мало нас сейчас волнующем. А вот обсуждение того как нам, Институту в этих условиях сохраняться научной организацией, как остаться не менее полезными, чем мы были, а Институт стремился всегда быть полезной организацией, как сделать так, чтобы не истощались научные ресурсы организации, чтобы они пополнялись, воспроизводились.

Вот это все нужно обсудить. Форма докладов для такого разговора может быть не самая эффективная. Наша конференция в основном будет в форме «круглого стола». Если она пройдет неуспешно, то за выбор отвечать буду я – это моя ошибка. Мне так казалось, и я убедил членов

дирекции, что форма докладов для живого обсуждения очень монологична. Нам нужна более интенсивная форма работы, обмена мнениями. Нам скорее нужен мозговой штурм: как-то оценить ситуацию. У каждого есть свой опыт, своя призма, свое видение того, как мы сможем это сделать. Найти предложения, смелее быть в своих высказываниях! Может, на первый взгляд, они наивны и беспомощны, и человек сам сознает, что они не очень продуманы, и он их не сможет обосновать, но в них может быть золотое зерно, и они и будут основой нашей деятельности.

И тем не менее, свести все к «круглому столу» нам показалось недостаточным. Мы обладаем разным уровнем информированности о процессах. И желательно сделать ряд докладов – мы ограничились двумя. Исключили мой доклад, т. к. он воспринимался бы как нажим, давление, а здесь все равны. Но нужен доклад о нише, которую институт занимает. Лучше всего готова к этой теме Елена Юрьевна, поскольку она следит за тематикой нашего Института много лет, она отвечает за нее. Она ощущает, что происходит, какая тематика отмирает, какая выживает, за счет чего это происходит и в том числе в последнее время.

И нам показалось, что нужен доклад о характере востребованности института, продукта нашей деятельности. О самой деятельности, о нас самих, в конце концов. И наиболее информированным, ощущающим ситуацию и понимающим ситуацию является Александр Борисович. Его взаимодействие в последние три года с Министерством из всех нас самое интенсивное, глубокое, осмысленное и успешное. И наблюдения Александра Борисовича, даже сделанные не на всей широте тематики, как у Елены Юрьевны, а на более узком сегменте – в аспекте востребованности нашей тематики, здесь они имеют большую ценность. Поэтому мы выносим два доклада, которые будут предварять круглый стол.

На доклады мы дадим по 15 минут. После каждого доклада будут заданы вопросы, т. к. что-то требует уточнения. 5–7 минут после каждого доклада будет достаточно. А после этого можем приступить к обсуждению – собственно к работе круглого стола. Но не к обсуждению докладов отдельно от вопросов, которые сформулированы в повестке, а к повестке нашего круглого стола с учетом прозвучавших докладов. Хотя, конечно и высказывания по докладам, и обсуждение отдельных тем из докладов могут оказаться в центре внимания.

Елена Юрьевна, Вам слово.

**Островидова Е. Ю.:** Мое выступление будет не в формате доклада, а в формате приглашения к размышлению, и, наверняка, оно не охватит всех проблем и даже не охватит всех вопросов, которые упомянул Евгений Васильевич. Это будут вопросы, по которым мне показалось естественным высказаться. Тема доклада: «Роль науковедческого НИИ в системе управления наукой». Прежде всего, естественно, мы говорим о роли РИЭПП в данной системе управления. И эта роль, как мы все знаем, за последние годы меняется. Причем это связано не только с приходом новой министерской команды. Этот процесс начался несколько раньше. С одной стороны на первый взгляд сейчас ситуация выглядит достаточно благоприятно, если не углубляться. Решены какие-то вопро-

сы, о которых мы говорили раньше. Может «решены» – не совсем точное слово, но, во всяком случае, сдвиг здесь намечается. Во-первых, раньше мы говорили о том, что необходимо повышать уровень взаимодействия. Раньше он заканчивался, я имею в виду последние три-четыре года, на департаменте. Сейчас у нас один из основных заказчиков – заместитель министра. Заказчик с очень интенсивным взаимодействием и с большим количеством «объемных» работ, которые он возлагает на институт: можно говорить о востребованности Института.

Темы, которые предлагаются. Во-первых, их много, во-вторых, они достаточно серьезные, крупные, важные для Министерства. Посмотрим темы/проекты, которые сейчас выполняются: ФЦП (написание новых программ, формирование нового состава отчетности, новой конкурсной документации); проект «Карты науки»; проект по «Совету по науке Министерства»; проект по научным фондам (изменение их роли и написание новых программ или участие в этом написании); выработка комплекса мер по публикационной активности; работа по диссертационным советам. Это все те вопросы, те проекты, которые представляют для Министерства первостепенную важность, и это те вопросы, которыми Министерство живет в данный момент. К этому следует добавить стабильное финансирование на сегодняшний момент, и наличие у заказчика понимания, что такие объемы работ требуют повышения финансирования.

С другой стороны вряд ли кто-то из присутствующих возьмет на себя смелость сказать, что такое взаимодействие с министерством нас полностью удовлетворяет. И даже не полностью. Речь идет об изменении роли РИЭПП в русле взаимоотношений с Министерством. Эволюция начиналась с утверждения, что РИЭПП должен являться продолжением департаментов Министерства. Это было еще при прежней команде. Но тенденция пошла оттуда. Сейчас этот процесс активно развивается в виде увеличения объема организационно-технического сопровождения деятельности Министерства. Если посмотреть темы гос. задания на 2013 год, то из 15 тем 7 так или иначе имеют организационно-техническую составляющую. И эта составляющая предполагает большой объем такого рода работ. Мы помним не раз цитированное Евгением Васильевичем высказывание одного сотрудника Министерства, что НИРы им не нужны. В то же время мы на себе ощущаем возрастающий объем поручений, которые не позволяют заниматься аналитической работой, поскольку сроки заданий очень сжаты, объемы велики. Поэтому в основном приходится не проводить предварительные исследования, а довольствоваться тем багажом, который у каждого из нас есть, и выжимать из него по максимуму. И в результате нередко работы, которые мы делаем, делаем хуже, чем могли бы сделать, если бы было больше времени для аналитического осмысления того, что мы выполняем.

Еще одна характерная черта. Нам поручают в основном ту работу, которую делает само Министерство, которую оно может в принципе делать, но не успевает в силу того, что не хватает сотрудников, времени. Но мы фактически не делаем или делаем не в достаточном количестве

ту работу, которую Министерство делать не может, и где мы могли бы быть полезны. Наша задача понять, почему так происходит? И что в этой ситуации можно сделать, чтобы повлиять на сложившуюся ситуацию? В принципе складывается впечатление, что заказчики из Министерства сами не всегда понимают, как можно институт подобный нашему использовать. В условиях ограниченных человеческих ресурсов Министерство идет по наиболее простому пути. И надо понять, насколько этот процесс субъективен и насколько объективен?

Почему так происходит? На мой взгляд, одна из причин, по которой Министерство не опирается и не стремится опираться должным образом на аналитические исследования, заключается в *нестабильности существования* команды людей в рамках Министерства. Если раньше министры и их замы приходили на руководящие должности всерьез и надолго, и соответственно могли выстраивать свою деятельность, то сейчас подсознательное ожидание достаточно быстрых смен в руководстве накладывает свой отпечаток. Поэтому ощущается потребность в быстрых решениях, быстрых предложениях, которые рассчитаны не на длительный эффект, а на *эффектность*, я бы сказала. Кроме того сказывается и то, что на ключевые посты пришли в значительной части люди, которые *не имеют опыта управленческой аппаратной работы,* и при всех плюсах этого есть и серьезные минусы: когда нет понимания схем такой работы, затрат человеческих ресурсов на такой объем работы. В результате происходит выдача поручений одного за другим, эти поручения наперегонки бегут, а мы их в меру сил выполняем и отбиваемся от них. При этом очевиден сдвиг от аналитической работы в деятельности института в сторону комплексного сопровождения, в котором организационно-техническая или информационная часть занимает большой сегмент.

Наряду с этим есть объективные причины, по которым в настоящее время науковедческие исследования, аналитические исследования роли науки в нынешних условиях должны быть востребованы как никогда. Меняется роль самой науки и место ее в современной жизни. В условиях экономики знаний экономическая эффективность науки рассматривается в качестве основного или одного из основных аргументов поддержки научных исследований. И инвестиции в науку рассматриваются как необходимое условие экономического роста, которое, правда, не всегда имеет прямую зависимость. В последнее время получили развитие или распространение такие термины, как *академический капитализм* и *предпринимательский университет*, отличительная черта которых – формализация знания в виде патентов и лицензий и превращение их в аналог товара. В поле зрения аналитиков в сфере науки должны находиться и другие проблемы: изменение характера взаимоотношений внутри научного сообщества, внедрение рыночных моделей поведения в среде представителей научного сообщества. Поясню, что я имею в виду. В отличие от практиковавшегося ранее свободного выбора тем такой *рыночный* крен диктует свои правила и заставляет научных сотрудников не всегда выбирать темы в зависимости от того, как они понимают потребность в

этой теме, и того, чем они хотели бы заниматься с учетом актуальности темы. Часто это вызвано конкурентоспособностью темы, возможностью получить под нее финансирование, тем, что диктуют потребности экономики или какие-то конкретные запросы промышленности. Конкуренция между институтами или отдельными научными сотрудниками за внешнее финансирование тоже накладывает отпечаток на поведение и на взаимоотношения внутри научного сообщества. Если раньше считалось нормой обсуждение и скорейшее доведение результатов научных исследований до остальных представителей научного сообщества, то теперь, в условиях рынка, возможность получить патенты и возможность получить прибыль за те или иные исследования, приводят к новым для науки и научного сообщества отношениям, которые получают все большее распространение.

Еще об одном моменте мне хотелось бы упомянуть. Защита и повышение роли науковедческих исследований необходимы для изучения зарубежного опыта, причем не только, как сейчас принято говорить, *лучших практик*, но и опыта тех стран, которые не являются наиболее развитыми, и тех, которые находятся в кризисном развитии. Мы отстаем в развитии инновационной системы, создании ее законодательной базы, и при должном изучении опыта мы могли бы избежать ошибок, которые неизбежно появляются при его слепом копировании. В частности, в наших работах упоминается одна из причин кризиса в Греции. Там применялась шаблонная модель научно-технической и инновационной политики, которая создана для более развитых государств и для других условий функционирования. Эта модель перестает функционировать в других условиях. Отдельной темой науковедческих исследований могло бы стать конкурсное финансирование: его плюсы и минусы. Не для того, чтобы перечислив минусы, сказать, что это плохо или не подходит, а с тем, чтобы можно было бы какие-то из них нивелировать. Увеличить плюсы и уменьшить минусы.

Это основные моменты, которые, как мне кажется, свидетельствуют о том, что при более долгосрочном планировании деятельности Министерства, при отсутствии спешки, гонки науковедческие исследования, в том числе нашего института, могли носить более глубокий и серьезный характер и иметь большее влияние на государственную политику в сфере исследований и разработок. В связи с этим встает вопрос: к чему нужно стремиться во взаимодействии с Министерством? Что пытаться откорректировать? Мне кажется, во-первых, что в заданиях Министерства нет согласованности и соразмерности самих заказов. Заказчика далеко не всегда имеют представление о том, какие у института есть еще поручения, и как их поручения и задания вписываются в общий план работы института. Поэтому может стоить подумать и обсудить: что целесообразно найти форму информирования основных наших контрагентов обо всем объеме поручений, которые выполняет институт. Может периодически составлять план-график и рассылать основным контрагентам… Ведь каждый заказчик считает, что кроме него других у нас нет. И ничего кроме его заданий мы не выполняем. Часто мы слышим: «вы должны

заниматься только этим!» Или: «нужно еще кого-то привлечь!» А то, что часто сотрудникам приходится участвовать в 2–3 проектах, не считая плановых тем, похоже им не всегда известно.

Во взаимоотношениях с Министерством есть два блока вопросов. Первый блок – это как формируются не только гос. задания, но и весь пакет заданий Министерства институту, то, как эти задания выполняются. Сейчас мы уже прошли этап формирования гос. задания, но на будущий год надо активнее внедрять практику, которая частично была опробована с Министерством в этом году, когда называются и обсуждаются темы, которые формулируются со стороны заказчика. В ряде департаментов такая практика наблюдалась, в других формирование тематики более стихийное. Гос. задание должно быть привязано к плану деятельности Министерства на соответствующий год. Надо уточнить по срокам, когда этот план деятельности формируется, и его необходимо изучать. Я со своей стороны хочу это сделать, чтобы использовать в нашей работе, хотя бы для того, чтобы понять, какие будут поручения. Мне кажется, что это необходимо делать. Надо предвидеть ту часть поручений, которые вытекают из правительственных решений и постановлений. И в те моменты, когда есть время, возникает более или менее спокойная ситуация, осуществлять какой-то задел.

И последнее, о чем я коротко скажу. О том, как мы организуем свою работу. В условиях, когда сотрудники выполняют сразу несколько тем, это становится ключевым вопросом. Здесь есть, по крайней мере, два решения. С одной стороны, есть смысл обсудить вопрос создания постоянных рабочих групп под заказчика, хотя бы под основных: чтобы исполнители привыкали к требованиям заказчика, и чтобы заказчик понимал, сколько поручений он дает и с каким кругом исполнителей он работает. Чтобы выстраивался круг приоритетов: что важнее, а что можно отодвинуть. Вторая модель, которая в принципе возможна: когда под каждую тему создаются более подвижные группы. В группе два руководителя, которые могут заменять друг друга, а остальные сотрудники могут привлекаться на более короткие задания в зависимости от проблемы, которая должна решаться, и от загруженности того или иного сотрудника. Вот, о чем я хотела сказать и прошу высказываться.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо, Елена Юрьевна. Коллеги, задавайте вопросы!

**Егерев С. В.:** Елена Юрьевна, правильно ли я понял? Вы говорите о возможности изменения правил игры и изменения модели взаимодействия, или речь идет о том, чтобы мы дали толковые предложения.

**Островидова Е. Ю.:** Было бы самонадеянно, если бы я заявила об изменении правил игры. Я имела в виду не упускать ситуаций, в которых мы можем повлиять. Часто бывает, что та или иная ситуация складывается стихийно, зачастую, потому что заказчик о чем-то не задумывается, или у него нет времени осмыслить проект. Если толковое предложение дается, то оно не всегда отвергается. Конечно, что-то кардинально мы не изменим. Но в принципе, что-то мы менять можем. И как-то подталкивать в ту или иную сторону, для нас более приемлемую.

**Борисов В. В.:** Елена Юрьевна, министр провозгласил принцип открытого правительства: на отношении РИЭПП с Министерством, это как то сказывается?

**Островидова Е. Ю.:** Пока я этого не почувствовала.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо, Елена Юрьевна, за доклад. Александр Борисович, Вам слово.

**Гусев А. Б.:** Мой доклад о востребованности науковедческих исследований в современной системе управления наукой. Речь пойдет о востребованности Министерством исследований, которые проводит наш институт, и их результатов. Сначала я хотел бы напомнить о миссии РИЭПП, как она звучит: «трансформация знаний в управленческие решения». По сути наша деятельность – это консалтинг. Через НИРы, через поручения, еще как то – это консалтинг. Мы работаем в том поле, где заказчик имеет перед нами некоторые преимущества в части погруженности в специфику вопроса, и, чтобы нам реально здесь быть полезными и востребованными, нужно искать свое превосходство, например, в широте кругозора, креативности мышления, оперативной смекалке, скорости работы и концентрации на каких-то вопросах, чего иногда не хватает тем людям, которым наши результаты адресованы.

Также я хотел бы отметить эволюцию востребованности результатов. Если в конце 2000-х годов это был отдел, в лучшем случае департамент, то начиная с 2010 года – это руководство Министерства и далее – Правительство или администрация Президента. Это говорит о востребованности наших результатов, поскольку они идут так высоко. Но это налагает и высокую ответственность за эти результаты и как побочный эффект – интенсивный ритм работы, который многим может не нравиться. Но поскольку результаты идут на высокой уровень, необходима большая степень отточки документов, проверки данных.

Я слышал много заявлений о том, что науковедческие исследования в достаточной степени не востребованы, но востребованность наступила! И у нее есть свои минусы. От чего зависит востребованность? Прежде всего, от заказчиков. Их условно можно разделить на старого заказчика и нового. Среди старых заказчиков встречались *равнодушные*, для которых можно делать плановую тему в обозначенных рамках и сделать хорошую фундаментальную работу. К прикладной работе она будет иметь самое малое отношение. Заказчик с этим мирился, и работа играла на исполнителя. Далее, есть *любознательные* заказчики, которые эксплуатируют умеренно, и результаты НИР наполовину являются фундаментальными, наполовину прикладными, но не доведенными до практического использования. И есть *сильно заинтересованный* заказчик. Заинтересованный настолько, что отчет можно складывать из результатов выполненных поручений. И последнее время данный формат стал распространен. И есть заказчик *новый*. Он, как правило, инициативный. И он принципиально отличается от заказчика старого. Предъявляются новые требования, новые подходы. Может, с нашей точки зрения, они не совсем удачны, может неадекватные, но есть поле для взаимодействия. Не просто подстроиться и выдавать, что просят,

а есть возможность немного модифицировать. Это относительно степени свободы.

Что касается вида исследований. Условно, исследования можно разделить на три группы по уровню сложности, по возрастанию. Первая – классическая аналитика: зарубежный опыт, отечественный опыт... Второй по сложности уровень – это полевые исследования с выходом в виде доклада. Уникальные исследования. И третье – это разработка нормативных документов, концептуальных документов и внесение в них изменений. При этом прикладной характер каждого из этих видов исследований повышается. Соответственно меняется и степень загрузки, и уровень проработки. Тем не менее, по мере возрастания сложности возрастает и объем технической работы. Техническая работа по своей сути не однородна – есть более интеллектуальная, есть менее интеллектуальная. Но ее в данном случае не избежать. Менее интеллектуальную хотелось бы отбросить, но, надо сказать, когда вы работаете в команде и работаете с коллективом – это очень хороший тест. Люди, которые пробуксовывают на не сложной технической работе, им потом трудно выполнять более интеллектуальную техническую работу. А проводить исследования им будет совсем тяжело. Здесь есть своя логика развития. Есть уникальные случаи. Если есть, то хорошо. Но это редко.

Далее. В современных условиях проведение исследований – это не автономная работа от заказчика. Фактически это результат совместной работы – сотрудника, команды РИЭПП и заказчика – одного человека или группы. Других вариантов в последнее время не наблюдается. И все это предполагает периодическое взаимодействие даже не в режиме online, а на регулярной основе: общаться, ездить. Что касается качества исследования. Что в исследовании приветствуется и должно быть? Прежде всего, это правильная, корректная постановка проблемы, отсюда задачи, выход на решение и в конечном итоге на технологию. Все это можно сделать только во взаимодействии с заказчиком. Также подчеркиваю, что необходимо полное соответствие результатов нормативной базе. Мы работаем на гос. службу, которая живет на нормативных документах. Если мы говорим о востребованности, по прикладной задаче – здесь и сейчас – все должно быть к ней привязано. И третье – это, конечно, *конструктив*. При этом очень не приветствуется критика. Критика, по большей части, необоснованная. Почему не приветствуется? По той простой причине, что люди, которым адресованы наши результаты, и так все знают про эту критику. И не нужно лишний раз пояснять, они могут больше сказать про критику, чем мы можем представить в отчетах. Поэтому можно только расширить кругозор за счет общения с ними.

Что касается нормативной базы, в частности, на примере 94-го ФЗ. Много разговоров о том, что 94-й ФЗ мешает конкурсам на выполнение НИР, от него нужно избавиться, внести в него изменения и т. д. И было только одно конкретное предложение об изменении в 94-м ФЗ в публикациях, по крайней мере, в тех, которые я смотрел. Это несгибаемый закон, куда изменения внести просто нельзя. А Министерство нашло путь: через гранты, в виде субсидий для юридических лиц. А как им это

удалось сделать? Это вопрос. И у нас эта тема была. Но не прозвучало предложений, как обойти 94-й ФЗ, не меняя закон (это к вопросу о некоторой переоценке аналитических возможностей). Министерству это удалось. И интересно, кто подсказал им эту идею? Сами, или кто-то их грамотно проконсультировал?

Вот еще на чем я хотел бы остановиться. На требовании, которое предъявляет Министерство к команде, которая на них работает. Прежде всего – это *плотное взаимодействие*. Нет взаимодействия – нет результата, и это обесценивает время. Если мы рассчитываем на востребованность, нужно говорить и *писать на языке заказчика*. Другой язык не допускается. Можно это делать, но в рамках инициативных работ, грантов, еще где-то – сколько угодно. Но только не здесь. Нужно отвечать за каждую цифру и за каждую фразу. Предвидеть вопросы, реакцию, т. е. в какой-то момент переключить свой образ мышления на образ мышления заказчика. Нужно остро чувствовать текст, оттенки, полутона – это очень важно. И последнее – это знание *нормативки*.

Высокая погруженность и востребованность результатов имеют и обратную сторону, свои минусы. Прежде всего это переход в плоскость избыточной загрузки. Новое задание, новый проект интересны первое время: при погружении в проблему, в ходе накопления информации. Потом положительный эффект снижается, и начинается рутинная работа. Но она неизбежна, если мы работаем на востребованный результат. Это много времени занимает и не позволяет заниматься фундаментальными вещами, которые тебя развивают как исследователя, заделом, который потом ты можешь эксплуатировать и использовать при работе на прикладных исследованиях. Высокая степень погруженности меняет сознание, но всегда можно вернуться из образа мысли служащего обратно в образ мысли исследователя. И конечно высокий ритм и перегруженность. В целом крен, на мой взгляд, такой, что нас озадачивают проведением полевых исследований. И здесь Министерство заинтересовано в том, что бы исследования проводились не на открытых источниках информации (интернет, публикации и еще что-то), а на уникальных данных, которые есть только в Министерстве и больше ни у кого. Этот доступ, не сказать чтобы конфиденциальный, но как бы ограниченный. Ценность работ заключается в анализе данных. Например, анализировали впервые собранные данные о результатах выполненных вузами в 2012 году проектов в рамках гос. задания. Хотя была организация, которая обеспечивала техническую поддержку этого мероприятия. Но аналитику доверили нам. Это было очень здорово, и думаю, что работа продолжится. Мониторинг ЦКП – тоже весьма специфическая тема. Не открыта, непопулярная, но Министерством востребованная. Потребовалось полгода, чтобы запустить процесс, собрать в электронном виде сведения и представить результат в виде доклада в Министерство, который ушел в администрацию Президента. Спасибо.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо, Александр Борисович. Вопросы, пожалуйста.

**Ващенко В. П.:** Александр Борисович, возможна ли инициативная тематика, которая заказчиком принята?

**Гусев А. Б.:** Да, вполне возможна.

**Ващенко В. П.:** Как много?

**Гусев А. Б.:** Процент? Не 50 на 50. Может 2–3 темы.

**Ващенко В. П.:** Вы сказали, что заинтересованы в том, чтобы материалы для исследований были внутренние, министерские. Достаточно ли их для того, чтобы на этой основе сформулировать интересные исследования для заказчика?

**Гусев А. Б.:** У заказчика есть собственные базы данных по каким-то вопросам, не для широкого круга, и с ними нужно работать. Это позволяет не только данные проанализировать и представить результаты, но и внести предложения по совершенствованию каких-то вещей. Не будучи погруженным в эти дела, сказать ничего просто нельзя. Однако, иногда нужно черпать информацию извне.

**Ващенко В. П.:** Вы сказали, что в последнее время востребованность исследований увеличилась. А воплощение этих результатов? Востребованность в практике Министерства увеличилась?

**Гусев А. Б.:** Я думаю, да.

**Семёнов Е. В.:** Есть примеры. Я назову, чтобы все поняли о чем идет речь. Задание модификации пакета отчетной документации по действующим ФЦП. Сложная, большая по объему работа. Выполнена и внедрена, она работает с 1 января этого года. Работает. И ФЦП. Мы очень не свободны в ее разработке. Поэтому по каждому чиху сверху, не всегда понятному, должны переделывать, пересчитывать много раз, больше 10 раз. Но, тем не менее, документ, который, надо полагать, в марте будет утвержден в Правительстве, и по нему будет осуществляться финансирование до 2020 года. Действительно, в результате получаются документы.

**Ващенко В. П.:** Евгений Васильевич, Вы назвали ФЦП в качестве интересного объекта. Министерство подвело итоги по 2011 году. Там есть удивительные моменты. 115 проектов. Ни по одному из этих проектов результаты не были переданы исполнителям. Но зато около 500 диссертаций разных было защищено и 1900 или около этого публикаций разных. Это очень интересные и тревожные факты, которые требуют серьезного исследования. Значит сама тематика, конкурсная тематика уже на этом этапе грешила чем-то, что привело к тому, что проект, на который потрачено 0,5 миллиарда, результаты дал только на бумаге. В практику они не пошли. По данным самого Министерства. Нет ли вот здесь возможности вникнуть, разобраться и что-то полезное им сказать.

**Семёнов Е. В.:** Большая тема. И такой упрек Министерству был в связи с разработкой новых программ: «если задача этих проектов состоит в том, чтобы изолировать науку от экономики, социальных процессов, инноваций и т. д., то она выполняется…». Проблема есть, но это проблема не на нашем уровне решаемая. Даже по характеру обсуждения ФЦП – ясно, что решения принимаются не на уровне министерства. Не говоря уже про подведомственные организации.

Еще вопросы, пожалуйста! Спасибо, Александр Борисович. Ну что, коллеги. Становится душновато. Может сделаем коротенький перерыв – проветрим помещение? Потом свободное обсуждение.

Перерыв.

**Семёнов Е. В.:** Уважаемые коллеги, продолжим нашу работу, перейдем к свободному обмену мнениями. Мне кажется, что достаточно для выступления 5 минут. Тогда будет возможность выступить и второй и третий раз. Сказать что-то в зависимости от реакции и на другие высказывания. Хотя я не буду буквально, жестко следить за регламентом. Но буду реагировать на повторяющиеся выступления. Пожалуйста, кто хотел бы?

**Парфёнова С. Л.:** Я – человек новый в РИЭППе, поэтому мои выступления покажутся неожиданными, неочевидными. Послушав два выступления, я хотела бы высказаться по двум вопросам. Наш отдел столкнулся с двумя аспектами этой проблемы. Это плановая тема и поручения. Сначала насчет плановой темы. Я участвовала в итоговом этапе плановой прошлогодней темы, и сейчас мы готовим текущее задание. Хотела бы отметить изменения подходов к самому заданию. Согласна с Александром Борисовичем, что подход изменился, он стал носить более прикладной аспект. Если раньше достаточно было проведения аналитической работы, сравнения зарубежного опыта, анализа нормативно-правовой базы и выработки мер и рекомендаций по совершенствованию этой базы, то сейчас мы довольно тесно, но со сложностями, сотрудничаем с заказчиком. Буквально третий месяц не можем прямо на него выйти, только через посредников. Через посредников работать плохо. Но мы надеемся выйти на заказчика. Тема исследования звучит как: «Обеспечение и государственная поддержка… инновационной деятельности». Видение темы меняется под заказчика. В ней теперь превалирует экономическая составляющая. Для проведения исследований не достаточно только анализа, только нормативно-правового обеспечения, определения узких мест, проблем, решений. Требуется проведение тщательного предварительного экономического анализа на основе большой статистической базы, выработка решений, их экономическая оценка, разработка прогноза в среднесрочной перспективе на 5 лет и сравнение экономических эффектов, прогнозных при этом. С одной стороны эта задача очень живая. Решения нашего заказчика грамотные. Мы это ценим. Как экономист я полностью с ним согласна. Но с другой стороны, сложность в том, что нам необходимо привлечение ресурсов, и команда должна быть квалифицированная, грамотная. И трудоемкость, естественно, самих работ, как экономист я это понимаю, выросла в несколько раз.

По второму вопросу. Я согласна с Александром Борисовичем в том, что действительно выросла консалтинговая, информационно-аналитическая и организационно-техническая составляющая в работе НИИ. Дело в том, что изменился подход к принятию управленческих решений на государственном уровне. Он стал более емким и ответствен-

ным перед широкой аудиторией. Поэтому министерских ресурсов недостаточно для того, чтобы обоснованно принимать решения. Требуется подкрепление действительно научных кадров и специалистов. Это наблюдается во всем мире и в нашей стране. Такие структуры появляются даже на коммерческой основе. Концепция рыночных отношений коснулась теперь и НИИ. В НИИ также существует свой продукт и сервис, сопутствующий этому продукту. В нашем случае – это научный продукт. Но от нас хотят получить и дополнительный сервис. В рыночной экономике это основное конкурентное преимущество организации: если она имеет возможность предоставлять сервис и сохраняет суверенитет и устойчивую позицию. Я думаю для РИЭПП это немаловажно.

Хочу сказать немного про механизмы взаимодействия с руководством. У меня есть такой пример: банк, где работают с VIP-клиентами по схеме *финансового консьержа*. Что это значит? Есть круг VIP-клиентов. В нашем случае Елена Юрьевна очертила этот круг. Он ограничен. К этим клиентам назначены персональные специалисты банка, которые знают психологические особенности и требования, предъявляемые к конкретному заказу. Сам финансовый консьерж удовлетворить требование клиента не может, т. к. банк – это сложная система (кредитный отдел, бухгалтерия, юридический отдел, отдел управления рисками и др.), но он несет ответственность за принятие решений и курирует это решение в рамках этих отделов. При этом заказчик контактирует только с ним, и он спокоен, если он доверяет этому человеку. В рамках РИЭППа, я думаю, эта практика могла бы распространиться. У нас намечается тенденция, когда заказчик предпочитает общаться с определенными личностями, и это, наверное, хорошо. Елена Юрьевна назвала модели взаимодействия, возможно, вторая модель нам наиболее близкая. Один человек это потянуть не сможет, у него должен быть заместитель, который будет в курсе дел и сможет его заменить. Мы все живые люди. И силами одного отдела и сектора с задачей не справиться. Важно своевременно информировать о сложившейся ситуации, о том, что происходит, и подключать другие необходимые ресурсы. Пример успешного взаимодействия – это наш отдел и отдел Светланы Анатольевны. Для нас это была новая форма (для меня лично), но так или иначе работа у нас получилась, и мы готовы сотрудничать дальше. Спасибо за внимание.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо, с удачным дебютом!

**Грибовский А. В.:** Научные учреждения экономического профиля оказались в достаточно сложной ситуации, т.к. они работают на рынке одного покупателя. Мы не можем повлиять на решения органов государственной власти. Но как нам в этой ситуации организовать взаимодействие? Ситуация такова, что заказчик воспринимает нас как источник неограниченных ресурсов. Однако, объем этих ресурсов (небезграничный) как-то должен быть в рамках конкретного заказчика ограничен/обозначен. Но простое информирование о том, что институт выполняет целый комплекс проектов и поручений, недостаточно. Заказчик скажет: «А моя задача важнее и нужна сейчас!». Они люди очень практичные,

прагматичные. Они прекрасно понимают, какой объем ресурсов имеется в распоряжении Министерства. И они распоряжаются ими достаточно грамотно: понимают, что выше потолка непосредственные подчиненные не прыгнут. И они перекладывают на некий *неограниченный ресурс*. С другой стороны им понятна идея банального линейного программирования, когда из некоего объема ограниченных ресурсов можно создать Y единиц товара A, Z единиц товара B и соответственно найти оптимальное сочетание. Но, если мы пойдем по пути *двух ответственных плюс сетевое взаимодействие*, все равно каждый заказчик будет рассматривать свою задачу как решаемую в рамках *неограниченного ресурса*: «почему вы не организовали в рамках своего института сетевое взаимодействие, и весь институт не работает на меня?».

Другая идея, которая прозвучала: РИЭПП, как продолжение департамента. Эта идея сейчас, к сожалению, может быть единственным адекватным решением: когда заказчик четко представляет, что в его распоряжении 5, 10, 15,…, n-е количество людей, т. е. ресурсы ограничены. Он не может дать на этот ресурс тему, понимая, что для ее выполнения нужно, например, 20 человек, а у него в распоряжении – 7. Задача заказчика использовать свой ресурс оптимальным образом, т. е., условно говоря, формальная тема плюс неформальное поручение или неформальная тема и отсутствие поручения. Ресурс должен быть обозначен.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо, Андрей Владимирович. И Вы и все, конечно понимают, что всякий раз, когда мы говорим нечто применительно не к себе, а к заказчику – Министерству, *что они должны ясно формулировать задачи* – как умеют, так и формулируют! Они *должны понимать обстоятельства и условия* – они понимают другие обстоятельства! Им дали и сказали, что надо сделать ко вчерашнему вечеру. Им важно надергать откуда угодно, как угодно и выйти из этого положения. Они действуют в условиях еще меньшей свободы, чем мы. У нас много вынужденного в действиях. Это в самом деле и у заказчика так. Там много вынужденного. Извините, что вклиниваюсь.

Александр Борисович высказал мысль, и она не была воспринята как глубокая и конкретная. А мне понятно, в связи с чем она. Сейчас много всякого инициативного творчества у новых людей, которые не вошли в традицию, не совсем вошли в свою роль. Не вполне ее изучили. И они придумывают работы. Но внешние обстоятельства поправляют и заставляют считаться с этим. Это было видно на обсуждении ФЦП: когда внешние силы поправляют и заставляют действовать Министерство и министерских людей в тех рамках, в каких им положено действовать; когда в проекте решения было записано: *рекомендовать программы для вынесения на Правительство*, а в результате: *принять к сведению доклад и приступить к разработке*, это очень сильно. Поэтому нужно понимать положение заказчика, которому в марте надо утверждать программы на Правительстве, иначе они не попадут в проект бюджета. Это может закончиться чем угодно, в том числе персонально.

Жизнь и поправляет, и, к сожалению, где-то портит, потому что неправильно выстроена практика, явный дефицит предварительного

взаимодействия, предварительных согласований и между Министерством и другими структурами власти, и внутри Министерства между департаментами. Департаменты ставят задачи без учета того, что в другом это уже делается, и можно было бы как-то согласовать, а на нашем уровне это поправить не всегда возможно. Но это будет как-то утрясаться. Опять же, Елена Юрьевна сказала в своем докладе, что важно различить в наших трудностях субъективные моменты. Пришли разные люди, не всегда подготовленные, из других сфер деятельности, не знающие госуправление, с какими-то особенностями. Неизвестно – все ли они приживутся. Кто поймет и перестроится и будет работать, а кто-то так и не встроится ни во что. А с другой стороны объективные тренды. Они называются, в том числе и у Александра Борисовича, и Светлана Леонидовна на это откликнулась. Допустим (не знаю, есть ли такой объективный тренд), нарастание консалтинговых функций. Структура консалтинга не ситуативная, и это очень серьезно, если это действительно происходит. Похоже, что это так, но у меня уверенности полной нет. Обсуждать и те, и те проблемы надо, но одни – ситуативные и временные, и мы может даже найдем паллиативное решение, ценность которого на три месяца. А есть проблемы, по которым надо искать решения фундаментальные. Нам выстраиваться под них, под эти тренды и под эти проблемы.

Извините, что я вторгся. Кто хотел бы еще выступить? Сергей Викторович, пожалуйста.

**Егерев С. В.:** У нас сегодня есть хорошие условия для того, чтобы провести мозговой штурм и по результатам обсуждения дать какой-то научный продукт. Для того, чтобы проводить исследование, хорошо бы определиться и, потратив сколько-то сил, дать консенсусное определение основным понятиям, которые мы обсуждаем. Ну, хотя бы вот выбрать несколько слов из повестки конференции. Будет немного скучно, но потом окупится. Мы относим РИЭПП к отраслевой организации. Как это не бюрократично, но, давайте посмотрим, что такое отраслевая организация. По статистической классификации, которая теперь уже внедрена, отраслевой сектор переименован в предпринимательский. Первым пунктом устава отраслевой организации является извлечение прибыли, соответственно 99% отраслевых организаций или уже являются ОАО или это ФГУ на пути преобразования в ОАО. Это организации, которые находятся на длинном поводке у ведомства. Заказчики у них горизонтальные. Скажем, Минпромторг вполне доволен, если его НИИ работают, например, с МВД, и никаких проблем при этом не возникает. Заказчики в лице руководящего ведомства встречаются раз в полгода. Какие-то бывают от них заказы, но такого, чтобы звонили ночью и что-то требовали от рядового сотрудника, такого не будет. Первый пункт Устава - это прибыль. Эти отраслевые НИИ пользуются свободой и, в том числе свободой умереть с голоду, если неправильно ведут политику. Там много молодежи, которая набивает шишки, они борются за гранты, публикуются. К сожалению, жизнь в последние 10 лет в отраслевой науке невеселая, но, тем не менее, она продолжается: 50 ГНЦ близки по

мощности к Академии наук, например. Вот что такое отраслевая наука и 99 ее процентов.

На остальной маленький процент приходятся такие пороховые заводики, с которыми никто связываться не хочет. Они на полном казенном обеспечении. И ведомственные сервисные и, в хорошем смысле слова, придворные центры, в т. ч. и аналитические. Мы говорили *науковедческие*, науковедение тут не при чем, рынка науковедческого труда сейчас в Москве нет. Что такое *придворный аналитический центр*? Ничего ругательного в этом термине нет. Крайняя форма такой организации – это мозговой департамент, прямо внедренный в государственную структуру. И мне в таком довелось работать в 90-е годы – это аналитическое управление администрации Президента.

В центрах, которые внедрены в структуру не ведут долгосрочные проекты, т. е. человек может во второй половине дня преподавать, участвовать в каких-то делах. Но, вообще говоря, это пожарная команда, которая утром приходит на работу, для того, чтобы тушить какой-то очередной пожар. И когда дело поставлено, то хотя это и тяжело, но на этом деле люди вырастают. И таких зубров в Москве, в принципе, знают. И если к тебе обратился человек из аналитического управления, то это очень почетно. На нашем примере можно сказать, что если нужна мгновенная, хорошая консультация человека, который знает, как по данным Web of Science определить эффективность работы человека или организации, то говорят – это Валентина Александровна Маркусова, она работает в ВИНИТИ, лучший в России специалист по этому делу. Авторитет такого аналитического центра высок, и Валентина Александровна, как правило, не отказывается приехать и обсудить конкретные проблемы. В грантах они не участвуют. В долгосрочных проектах не участвуют. Но они наращивают свои научные мускулы. Как правило, у них во второй половине дня поездки. Могут побывать в ИНИОНе, Высшей школе экономики и других организациях и всегда быть в хорошей форме, чтобы решать оперативные вопросы. Сейчас, к сожалению, истерическая компонента управления везде видна, поэтому такие пожарные команды будут востребованы. Вот последний пример приведу: Филиппов, которого назначили руководителем ВАКа. Он опытный человек, но на второй день после назначения объявил, что докторские диссертации будут вывешиваться в интернете для всеобщего обсуждения как в ЖЖ. Прошло полтора дня с момента его назначения – кто его подтолкнул, какой аналитический центр подсуетился, что он выступил с таким заявлением? Ясно, что это было собственное, выстраданное решение. Если есть какой-то *придворный центр* при ВАКе, то он должен это как-то смягчить, отыграть и т. д. К чему я это говорю? По сути РИЭПП сейчас играет роль аналитического департамента Минобрнауки, не имея нескольких очень важных рычагов. Поэтому важно как-то постепенно этими рычагами обрастать или как-то копить силы и в будущем двигаться в сторону научной организации, которая сама выживает и будет обладать креативными возможностями. Все промежуточные стадии представляются менее стабильными. Надо держаться и, применив весь наш мощный аналитиче-

ский, науковедческий потенциал к себе, разобраться в основных понятиях. Спасибо.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо. Развилка, на самом деле очень точно обозначена. И вопрос состоит в том, что здесь действительно не так, как в русских сказках, где есть три пути. Пойти прямо – о камень треснуться. Только влево или вправо! Может можно и об камень треснуться? Если только два эти варианта, то действительно придется выбирать. Термин *аналитический департамент* используется сейчас в Министерстве применительно к РИЭПП. Он используется сейчас как некоторая метафора, но раньше он не использовался. Раньше так институт не именовался. И искушение так нас рассматривать, как мне кажется, возрастает в связи с тем, что больше нет трех примерно равноценных научных структур: РИНКЦЭ, ЦИСН и РИЭПП. ЦИСН ликвидирован, влит в РИНКЦЭ. РИНКЦЭ преобразуется сейчас очень резко. Там новое руководство, сильное сокращение. Меняется характер работы. И, похоже, аналитические функции более или менее полно сохранили пока только мы, нам удалось. Но удастся ли их сохранить, если мы будем действительно функционировать в режиме департамента, даже именуемого аналитическим – это большой вопрос. И что в этих условиях делать – это то, с чего я пытался начинать. Есть ли варианты? Каким образом нам, если вообще возможно, сохраниться как научной организации? Здесь упоминали и говорили, что рынок у нас своеобразный, с одним фактически заказчиком, который не в силу случайных обстоятельств, а объективно заинтересован в аналитической продукции. Может быть есть и какой-то другой вариант, может не такой чисто теоретический, какой-то симбиозный, смешанный, но практически более ценный даже, чем чистый вариант. Это развилка, и она обозначена очень четко.

Кто хотел бы еще выступить? Пожалуйста, Игорь Игоревич.

**Игнатов И. И.:** Я хотел кратко высказаться в развитие взаимоотношений между Министерством и институтом. Буду предельно лаконичен, чтобы не отбирать время. По своему опыту работы в РИЭППе я знаю, что процесс согласования тем государственных заданий носит у нас стихийный, атомарный, атомистический характер. Каждый идет в Министерство и согласует с кем может, что может и как может. Это происходит в достаточно неудобное время, неожиданно, и элемент случайности очень высок. Я думаю, что такой modus operandi объективно уже устарел. Не разумно ли подумать о том, чтобы перед выработкой тем собирать на базе института такой круглый стол с привлечением заинтересованных департаментов Министерства и на них уже вырабатывать общее поле понимания и взаимодействия. Чтобы все эти люди хотя бы понимали специфику Института, кто над чем работает, понимали нашу атмосферу и нашу степень загруженности. У меня такое предложение.

**Семёнов Е. В.:** Спасибо, Игорь Игоревич.

**Ващенко В. П.:** Если даже институту и быть аналитическим центром, то Министерства, а не департамента. Все департаменты Министерства

должны понимать, что может институт. А институт должен демонстрировать то, что он знает, умеет, понимает.

Надо обязательно взаимодействовать с академическими институтами, вузами, потому что это не только внешнее лицо института, это еще и внутренняя подпитка интересными и серьезными проблемами.

Возьмите документы, которые сегодня выпускаются. Они между собой совершенно не согласованы, и противоречат в некоторых случаях друг другу. Сегодня таких документов великое множество. Минэкономразвития делает вещи, которые не стыкуются с тем, что делают соседи. И вот здесь институт может себя показать: мы во всем этом разбираемся, мы понимаем и знаем как. Я понимаю, что это не просто, но, если бы вдруг получилось то, о чем говорили – собирать круглый стол с участием руководителей департаментов Министерства. Если бы это удалось, и там бы это каким-то образом прозвучало, тогда, мне кажется, есть перспективы у института не просто себя удерживать, а подымать и развивать и т.д. Это очень и очень, по-моему, серьезно.

**Семёнов Е. В.:** Я боюсь, что если мы именно на эту волну настроимся, то мы заговорим не столько о проблемах, которые мы можем решить, сколько о тех, о которых как о политике говорить интересно, но они не поддаются решению. Статус интеллигенции, статус интеллектуального труда очень сильно изменился в стране. Порядок приема тем не такой карикатурный, как сказал Игорь Игоревич, там намного серьезнее. Здесь скорее собственная беспомощность прозвучала, чем характеристика реальной картины. Взаимодействие идет на всех уровнях, а не случайный поиск. У нас приняты осмысленные решения. *Нельзя становиться придатком одного департамента*. Нам нужно рассредоточить точки опоры, хотя у профильного департамента всегда есть жесткое этому противодействие. Это действительно так. С жесткими предупреждениями. Но нельзя зацикливаться на одном департаменте. В каких-то условиях этот департамент не сможет защитить институт внутри самого Министерства. Институт, который не интересен другим департаментам, не нужен другим департаментам, будет звучать как бесполезный и т. д. У нас из года в год не меньше пяти департаментов. В прошлом году – шесть. В этом году пять департаментов, на которые мы работаем. Выбор этих департаментов не случаен. Выбор людей, кто должен с департаментами работать – не случаен. Выбор старшего, кто в состоянии не просто прийти и получить отказ и поплакаться, и вернуться сюда, а выстраивать взаимодействие, проговаривать.

У заказчика возникали вопросы по темам его Департамента. Сомнения, что все они нужны. Тема по ЦКП и инфраструктура. А это зачем? Это вообще зачем? А затем, что был президентский Совет осенью прошлого года, известна повестка следующего президентского Совета по науке, где эта тема будет, вернется поручениями. А, понятно. А какие-то вещи не проходят. Например, *диаспора* раньше проходила, а сейчас не воспринимается. Нет в Министерстве людей, которые этой тематике покровительствуют и заинтересованы. Не так все примитивно и просто, не так идеально, как Вы говорите.

Я думаю, что и Вы понимаете, и все понимают. *Они должны, их надо собрать!* Это примерно как *их надо построить*! От этой модальности нам лучше отказаться, она отнимет время и не поможет ничего решить.

**Варганова Т. Н.:** По поводу рассмотрения института как аналитического департамента внутри Министерства. Мне кажется, что если идти по этому пути, то институт прекратит свое существование. Вы потеряете свою самостоятельность и опять же будете работать не по своим планам, а четко по указаниям Министерства. Деятельность будет жестко ограничена. Четко регламентирована и творческой деятельности уже не будет.

**Семёнов Е. В.:** Татьяна Николаевна, это реальная проблема! Абсолютно всерьез, не в шутку, говорится , что НИР не нужны. Что можно записать в план любую тему в принципе, потому что отчет не нужен, потому что реальной работой должны быть текущие поручения. И если так, то институт действительно прекратит свое существование. Мы отстояли НИР, используя разную аргументацию, в том числе, если они запишут не НИР, то им придется платить НДС (только НИР не облагаются НДС), это другие деньги, скажем не 60, а на треть больше – 80 миллионов. Это очень сильно действующий аргумент. Казалось, он не принципиальный и не по существу, не содержательный, а оказалось – сильнодействующий. Я использую креативные средства. На данный момент нам удалось отстоять тот формат института, который, на мой взгляд, правильный. Это организация, где есть не только короткие поручения, предполагающие интенсивную эксплуатацию потенциала, истощение этого потенциала, т. к. нет его воспроизводства. Но и долгие темы, которые позволяют начитывать литературу, общаться, встречаться, воспроизводиться – произвести не только отчет, но и воспроизводиться как специалисту. Это удалось отстоять!

И есть экономика, и она лучшая за все прежние годы! Команда министерская – новая, много людей из бизнеса. Они хорошо понимают значение материальной стороны, т. е. им не надо это объяснять: это не предмет обсуждения. И не по моей инициативе вопрос о финансировании возникает, а по их. Этого не было раньше вообще. Изменения не только негативные. Сложный очень процесс идет. И в нем не просто надо выжить в каком-нибудь качестве. Такой задачи нет: *в каком-нибудь качестве* – это слишком элементарно. Выжить *как научная организация!* Елена Юрьевна сказала очень точно, что не всегда работающие в Министерстве люди понимают, как аккуратно использовать такой инструмент, как институт. На этой стадии это так. Там, где это ситуативно, жизнь поправит. Там, где не ситуативно, а сущностное непонимание, это опасно для института, тогда его будет очень сильно корежить, больше, чем допустимо.

**Корнилов А. М.:** Прозвучало утверждение, что наше будущее так или иначе связано с дрейфом в сторону внешнего консалтинга. В этом смысле у нас великолепные стартовые позиции, потому что в результате делегированных Министерством задач, проектов у нас наработаны разнообразные связи в научном сообществе. С кем мы только не взаимодействуем в качестве соисполнителей! Мы могли бы на самом деле проникнуть в самые разные консалтинговые ниши, обзавестись репута-

цией, средствами и благодаря этому заниматься работой, которая для нас профильная и интересная, по сути основная. Таким образом, мы себя подстрахуем от всякого рода административных пертурбаций. Наши расширенные компетенции заинтересуют очень разные структуры, даже бизнес структуры. На самом деле в этом направлении не очень освоенное поле, там много интересного можно сделать.

У нас в принципе уже отчасти реализована *модульная система*, когда под конкретную задачу формируются достаточно автономные коллективы, Надо только их формализовать и сделать следующий логический шаг: легче, активнее привлекать переменный состав. Это повысит и качество работ для Министерства.

**Семёнов Е. В.:** Позволю себе комментарий. Это важная тема, которую мы сегодня не ставили и не формулировали как проблему. Это связь с партнерскими организациями, поиск других сегментов на рынке, кроме того, где мы в основном сотрудничаем. Но, Алексей Михайлович – это ровно то, к чему мы в течение всех лет, на всех «сборищах», какие у нас бывают, кроме совсем праздничных, призываем: чтобы люди делали предложения, где **сами** могли бы что-то делать. Не кто-то, а Вы сами видели бы себя в этом процессе! Это действительно чрезвычайно важная вещь. Она дала бы другую уверенность, другую устойчивость, другой уровень профессионализма, расширение товарного продукта и т. д.

**Изосимов В. Ю.:** Я вот о чем хотел сказать. Конечно, мы обречены выполнять роль такой МЧС или пожарной команды, или еще чего-то при Министерстве. И чтобы мы тут не говорили, удельный вес таких работ будет только возрастать. Но мы должны думать о другом. Мы хотим сохраниться как институт, как научный коллектив, у нас много молодежи и она должна расти на чем-то. Я согласен с Еленой Юрьевной, что сплошь и рядом мы выполняем работы в сжатые сроки и исключительно на том багаже, который иссякает, и рано или поздно мы станем неинтересны и той команде министерской, которая сейчас работает.

На мой взгляд, мы должны стремиться к тому, чтобы у института была какая-то постоянная функция, аналитическая функция. Во-первых, для того, чтобы багаж, на основе которого мы постоянно что-то выполняем, мог все время пополняться. Второе: молодежь. Зачастую за счет молодежи и вылезаем в организационно-технических работах. И понятно: у них сил больше, энергии, на мир смотрят и воспринимают его спокойнее, чем мы. Но если мы будем использовать молодежь в качестве *финансовых привратников* или еще кого-то, то в конце концов молодежь плюнет и уйдет и правильно сделает, а мы хотим, чтобы нас кто-то заменил, и ничего для этого не делаем.

И третье. Наращивание конкурентных преимуществ. Для этого нужна собственно эта постоянная аналитическая функция. И видится она, на мой взгляд, в одном направлении – накопление информации, мониторинг, если хотите. По различным совершенно направлениям. Александр Борисович сказал, что они подготовили доклад, как раз большой молодежной группой, об инфраструктуре, ЦКП. На основе чего? На основе такой уникальной информации. Это конкурентное преимущество? Безусловно. И впредь

будет конкурентно. И подобного рода конкурентные преимущества, подобного рода аналитические результаты в виде докладов, может просто в виде периодического издания, они позволят нам, с одной стороны, поддерживать свою квалификацию, с другой стороны, может это будет иллюзия относительной независимости от Министерства. И, в-третьих, дадут нам, может быть, какие то дополнительные шансы на этой развилке: *направо или налево.* Может и налево чуть-чуть заглядывать. Больше нам, кроме как на такого рода работах, основываться не на чем. Единственное, все эти работы должны иметь выходную форму. Мало иметь базу данных по ЦКП, если это не будет выливаться в форму докладов или периодических обзоров. Иначе об этом никто не будет знать.

И может быть попробовать еще раз вернуться к мысли, о которой мы говорили много лет, но она у нас не воплощалась: либо доклад, либо какой-то обзор раз в полгода по нескольким конкретным направлениям. Одно из направлений – это мониторинг нормативной базы в нашей сфере, и более того, мы являемся институтом права в том числе, и Министерство нас так воспринимает. Тут желательно соответствовать, и это конкурентное преимущество и возможность думать о каких-то дополнительных контактах, связях с заказчиком. Меры государственного регулирования, которые худо или бедно, но мы вынуждены отслеживать постоянно, другое дело, что это у нас ни во что не выливается. И, безусловно, статистика, наукометрика.

И последнее, я хотел подчеркнуть, что, к сожалению, от работ организационно-технического сопровождения увильнуть или отказаться не удастся, надо быть к этому готовыми и постоянно наращивать в этой части потенциал.

**Варганова Т. Н.:** Хорошая мысль: делать такие периодические выпуски, информационно-аналитические бюллетени, в которых публиковать выжимки из обследований, которые проводит институт, и распространять среди департаментов Министерства. Министерство будет видеть, чем занимается институт, какими работами. Будет видно лицо Института. Поле будет расширяться, границы деятельности расширяться, будут появляться дополнительные возможности для взаимодействия. Я думаю, что это оправдается

**Сергеева В. В.:** Говоря о месте и роли нашего института в системе управления наукой, мне хотелось бы немного сказать и о самой системе. Понятно, что Министерство образования и науки – это основной элемент. Но необходимо помнить и о других участниках, таких как научное сообщество, инновационный бизнес. И, по моему мнению, одно из наших преимуществ в этой системе как раз и заключается в некоторой относительной свободе при взаимодействии с перечисленными участниками. Если бы мы были аналитическим департаментом, то наша свобода была бы очень сильно сокращена. Это преимущество необходимо как-то использовать. Понятно, что основной заказчик всегда Министерство, но какие-то контакты с научным сообществом, посредничество в той или иной форме между органами управления и научным сообществом могло бы быть одним из наших преимуществ.

Здесь встает вопрос о наших собственных ресурсах: если такую задачу ставить, то насколько мы это потянем. Мы не властны менять что-либо во взаимодействии с Министерством со стороны заказчика, т. е. влиять на заказчика. То, что мы можем – это организовать свою работу таким образом, чтобы мочь, успевать. В первую очередь это формирование групп. Мне понравилась мысль Елены Юрьевны о формировании групп непосредственно под заказчика. Эта мысль инновационная в нашей работе, и она имеет много достоинств: и чтобы со стороны заказчика было какое-то понимание ресурса, и наша заточенность на задачи, которые исходят от одного заказчика, а не от многих. Серьезный недостаток – это малое число специалистов в узких областях, узких специалистов. Если мы будем такие группы формировать, то в каждой группе нужен человек и со знанием экономики, и знанием права и знанием еще каких-то специфических вещей. Но к сожалению таких узких специалистов у нас мало, и здесь встает задача наращивания кадрового потенциала в первую очередь со стороны руководителей отделов, секторов. Должны возникнуть идеи укомплектования своих групп, укомплектования именно профильными сотрудниками.

Также хотелось бы сказать о соотношении организационно-технической и аналитической части нашей работы. Конечно, очень плохо, что большая часть времени уходит на решение организационно-технических задач, которые нам не совсем профильны и не соответствуют направлению нашей тематики, но и здесь есть преимущества, которыми мы должны воспользоваться. Пример – проведения полевого исследования при подготовке доклада о состоянии функционирования ЦКП. Это как раз и предполагает смешение организационно-технической и аналитической работы. Здесь обе составляющие тесно переплетены. Мы не можем выкинуть ни одну из них. Если мы откажемся от организационно-технической работы, эту работу будет делать кто-то другой. Проекты, которые сдаются «под ключ», как раз и требуют двух составляющих в каких-то определенных пропорциях. Плохо, когда от нас требуют только организационно-техническую работу и ничего больше. Это минус. Но нужно черпать преимущества и из этих ресурсов.

Другой важный вопрос, как сказал Сергей Викторович, о «наращивании научных мускулов». Проблема стоит очень остро, наш научный потенциал истощается. Нужно решать вопрос повышения квалификации сотрудников с учетом того, чтобы это было возможно *просто физически и по времени*. Ключевые, ведущие сотрудники в условиях нашего взаимодействия с Министерством заняты 24 часа. Александр Борисович сегодня озвучил нашу миссию, которая заключается в трансформации знаний в управленческие решения. А где эти знания брать, как их генерировать и откуда получать, если мы работаем на полную отдачу? А если конструктивно, без эмоций, то предложение одно: усиление кадровой комплектации нашей структуры со стороны всех руководителей.

**Тихонова С. А.:** Наш институт всегда был четко сориентирован на работу для реализации целей Министерства, выполнял уникальную функцию доведения результатов научных исследований, которые на-

работаны в целом в науке, до конкретных управленческих решений, и в этом было наше конкурентное преимущество. Мы в процессе последних лет успешно развивались, и настал момент, когда мы достигли определенных успехов: у нас значительно выросли объемы работ, которые при этом достойно оплачиваются. Соответственно мы имеем возможность инвестировать в наши кадры: у нас большой приток молодых специалистов, мы можем приглашать квалифицированные кадры, заниматься реструктуризацией института, проводить мероприятия. У нас и новейшая техника, и ремонт мы делаем периодически, т. е. прогресс виден, но с параллельно с этим к нам пришли и проблемы. Возросшая востребованность нашей работы Министерством не дает нам возможности заниматься аналитическими и научными изысканиями, участвовать в научных мероприятиях, обсуждениях, работать с литературой…

Нужно определить черту, где мы останавливаемся. Когда заказчик говорит, что мы должны делать все вплоть до согласования документов внутри Министерства – это уже переход за черту, такое нужно стараться пресекать. Непонятно, правда, как, потому что мы очень зависим от заказчика, все наши работы финансируются непосредственно от заказчика. А дифференцировать свою деятельность у нас нет возможности, поскольку основное время уходит на работу с заказчиком. Все наши инициативы, которые мы изначально планировали: работа с регионами, с другими органами власти и взаимодействие с другими организациями у нас только в виде каких-то виртуальных проектов. Когда доходит непосредственно до реализации этих проектов, возникают поручения Министерства. И, все-таки, институт должен сохранять свою нишу: не быть чисто научной организацией – с большой долей свободы деятельности, но при этом «*умной, но бедной*», и с другой стороны не превращаться в придворный центр Министерства, аналитический департамент, сохранять определенную долю свободы деятельности.

Здесь необходимо использовать разные способы решения, начиная от предложений по повышению уровня информированности заказчика о том объеме работ, который выполняет институт, какие группы задействованы в том или ином поручении. Интересна идея каких-то сводов в виде бюллетеней о проделанной работе, хотя здесь может возникнуть сложность: не все результаты работы мы можем публиковать. У меня пока четкого понимания не сложилось, как лучше организовать работу в институте с тем, чтобы распределить равномерно нагрузку на всех сотрудников института и при этом правильно выбирать приоритеты относительно того, что важнее заказчику или на каких заказчиков ориентироваться, поэтому это предмет дальнейших обсуждений.

**Гусев А. Б.:** Я хотел бы поддержать идею Владимира Юрьевича Изосимова о мониторинге, идею о том, на чем институт может специализироваться. Сейчас, в принципе, мы эксперты во «*всем*», поэтому нам дают любые поручения, и мы должны оперативно реагировать. Но нам нужна броня. Эта броня может быть в том, что институт реализует некие функции, которые записаны в положении о департаменте, в положениям о департаментах Министерства. Нам нужно что-то, чтобы мы могли

правильно себя позиционировать и в случаях невозможных поручений могли сослаться на то, что наша специализация такая, ваше обращение не по адресу. У министерства есть множество подведомственных вузов, там сидят люди на госзадании, и это позволит нам отчасти отвести от себя поток поручений. Что может быть еще элементом брони, связанным с мониторингом. Может это мониторинг ГНЦ? Может это мониторинг деятельности инновационных предприятий, которые созданы при вузах и научных организациях? Что-то, что на данный момент является относительно свободной нишей, и чем можно заняться. Застолбив за собой эти позиции можно позволить себе некую степень свободы, чтобы выполнять работы развивающего характера.

**Горский П. В.:** Я тоже хочу поддержать Владимира Юрьевича. Он произнес слово *наукометрика*. Мне кажется, что наш институт не просто науковедческого профиля, но и наукометрического. Если действительно нишу *мониторинга и наукометрики* за нами удастся закрепить, мне кажется, наши позиции достаточно укрепятся.

Теперь я хотел бы обратить ваше внимание  на вторую тему круглого стола: каким должно быть соотношение между аналитической и организационно-технической составляющей деятельности института. Соотношения должны диктоваться тем портфелем работ, который институт получил. Получили мы такой портфель, и сразу ясно, сколько там аналитической работы, примерно, сколько организационно-технической. Это с одной стороны. А с другой стороны, в институте есть уже сложившейся коллектив, и понятно, какую долю аналитической и организационно-технической работы может делать этот коллектив. И вроде бы надо регулировать формирование этого портфеля так, чтобы он более-менее соответствовал коллективу, чтобы не было особых перекосов. Вроде бы здесь некий конфликт существует. Но вспомним, что человек, который способен делать аналитическую работу, с очень большой вероятностью может делать и организационно-техническую. Может это ему не очень интересно, но жизнь, что называется, заставляет. А вот обратное неверно, т. е. человек, который хорошо делает организационно-техническую работу, не всегда способен делать аналитическую. Отсюда вытекает элементарный вывод: что формировать состав института нужно в основном из людей, которые могут делать аналитическую работу.

**Островидова Е. Ю.:** По поводу того, что сейчас звучало: по поводу мониторинга, по поводу брони. По идее, тема мониторинга не вызывает вопросов, эта интересная перспектива. Но в основном, мы об этом говорили и начинали говорить, в том момент, когда надо было определить нишу института, найти место института когда востребованность института была значительно ниже. Сейчас ситуация иная: от чего мы хотим защититься броней? На данный момент востребовано именно комплексное выполнение и сопровождение крупных, разнообразных заданий. С одной стороны мы немножко стонем от этого, с другой стороны большой вопрос: насколько мы эту ситуацию хотим изменить. Может оказаться, что мы защитимся броней, мы скажем: вот у нас ниша дру-

гая, мы это делать не будем – есть подведомственные вузы. Это может закончиться тем, что заказчики переориентируются, найдут другую организацию, и в конце концов мы останемся со своей броней. И востребованность будет иная, иным будет наше положение финансовое. Мне кажется, тут главное, как всегда, найти правильный баланс.

**Варганова Т. Н.:** Важно найти свою нишу, свое направление, найти те работы, которые будут являться функцией именно данного института с тем, чтобы запросы шли именно по этим направлениям. И тогда, как бы много поручений ни поступало, если они будут идти в рамках этих направлений, а не непонятно откуда, то не будет сложности на основе накапливаемой информации, сделать в короткие сроки любую справку, любой материал.

**Семёнов Е. В.:** Нам надо помнить, что у нас должна быть более устойчивая позиция, сочетание стационарных подразделений, которые ведут долгую тематику, с мобильными проблемными группами, которые могут на неделю создаваться, на полгода в зависимости от того, сколько живет поручение или проект, который надо выполнять.

Институт, если и может иметь где-то устойчивое, постоянное, конкурентное преимущество, то это в концентрации интеллекта. Он должен выигрывать этим. Не послушностью, не всеядностью, не узкой специализацией – это ситуативное решение для какого-то времени. Устойчивое конкурентное преимущество – это все-таки высокая концентрация интеллекта.

**Плюснин Ю. М.:** Когда меня сюда пригласили, то я порадовался, наконец-то, возрождается традиция настоящих конференций, которые обсуждают *проблему*. Этот момент, как мне кажется, очень позитивный. Это возрождение, если оно было бы последовательным, то во многих местах привело бы к позитивным изменениям. Обсуждали бы не просто собственные идеи, которые не всем интересны, а проблемы и практические результаты.

Что касается нынешнего заседания, где я, сидя в своей обычной позиции в стороне и наблюдая, сделал некоторые пометки и, если позволите, поделюсь с вами, и если не позволите, все равно поделюсь. Они, как бы, нелицеприятные. Четыре момента, которые я увидел и о которых хотел бы вам сказать. Что мы видим? Мы видим постоянные оговорки, что мы обновились. В 90-е мы были одни, в 2000-е другие, в 2010-е мы обновляемся, обновляемся. Идет открещивание от старого. Где-то явно, где-то подспудно, но это чувствуется. Хочется, как бы сбросить оболочку и стать бабочкой. Каждое десятилетие воспринимается как десятилетие избавления от старого. Мы перестали быть гусеницами, перестали быть куколкой и стали бабочкой. Это с одной стороны признание какой-то болезни роста, или не болезни роста, а ощущение состояния трансформации – необходимости изменяться: то ли по внутренним законам, то ли по внешним обстоятельствам.

Второй момент. Попытки зацепиться за эти обновления – это ощущение того, что можно проводить какой-то отбор внутри себя, т. е. ненужные части хвосты и конечности откидываются.

Третье наблюдение. Идеальный образ свой не совпадает с реальностью. Хочется быть советником, визирем, а получается быть подмастерьем, подручным. И не хочется быть подручным. Не хочется быть на подхвате неотложных дел. Дрейф к консалтингу – это сильное стремление стать визирем, стать постельничим и давать советы мастерам с большой ответственностью, хотя ответственность кажется небольшой, он может и слететь. Есть желание поправить реальность, включая в этой реальности и самого заказчика, и те задачи, которые он хотел бы поставить. Грубо говоря, эту реальность привести к идеальному виду. Это некоторое желание быть Прокрустом. Оно все время чувствуется на этом семинаре. Ясно, что когда хочется формировать заказы самим себе, т. е. стать в позицию заказчика, это, в общем-то, позиция невозможная, но чувствуется страстное желание. Извините, что я ненамеренно применяю термины, которые вас обижают.

Четвертый момент. Ностальгия по классическим отношениям в науке. Эта ностальгия сопровождается ощущением того, что классическая наука не только у нас умерла, но и в образцовых странах она умерла. И искать где-то в других местах уже не получается. О чем это говорит. С моей точки зрения, это говорит о фрустрации.

Все наблюдения – это не болезни роста, а именно фрустрация. Вот это ощущение фрустрации у меня очень сильное. А второе у меня ощущение – улучшилась адаптация к внешней среде. Скажем так: улучшилась чувство приспособленности к среде: к обитанию в научной среде, к хозяйствованию во взаимодействии с Министерством, но что-то осталось еще в неудовлетворенном бытовании, т. е. внутреннее состояние еще плохое, что-то хочется улучшить внутри дома.

И если позволите, по некоторым сюжетам самой темы семинара. В самом начале Александр Борисович, сказал о том, что кто-то подсказал Министерству об обходе 94-го ФЗ. Кто? Эта практика хорошо известна – это муниципальная практика. Муниципалитеты давно уже этим пользуются. Для них госзакупки – это колоссальная проблема, гораздо более важная, чем для московских институтов, и они нашли решение. И такие находки мы видим везде. Мы два года занимались изучением того, как организована система здравоохранения на муниципальном уровне в стране. Нашли такие чиновничьи находки! Этими находками можно делиться с зарубежными чиновниками и показывать, как не повышать социальную напряженность. У себя можно уничтожить муниципальное здравоохранение, любую социальную политику. А при этом народ будет доволен. Не выйдет на улицы, как в Греции. Это к тому, что надо искать грибы не только там, где грибники, но и в других местах.

В этом же ключе поставлен вопрос о нестыковках в нормативно-правовых актах. И наше понимание, т. е. вы понимаете, что нестыковки есть, но нас не приглашают их исправлять. Там огород чужой. А кто готовит правовые акты? Мы знаем. Я привез студентов в одно поселение. Собралась большая компания, и стали обсуждать изменения, т. е. приведение в действие государства в соответствии с 3-й статьей Конституции. В результате четырехчасового очень бурного обсуждения одна из

моих студенток, сидя на подоконнике, сказала, ну что вы говорите, это же я писала вам ответ Министра на ваше требование… Пишут разные студенты, которые по разному подготовлены.

Одна находка очень важная, мне кажется, о которой сказала Елена Юрьевна: надо искать образцы не там где лучшие практики, а там где неуспешные, но хорошие, и там самые интересные находки будут.

К образу Иванушки-дурачка на перепутье: три дорожки, и жизнь не дает сместиться направо. Не надо пытаться оставаться научным исследовательским коллективом с идеологией Академии наук. Жизнь приглашает идти прямо – стать госчиновником. Но это ход к барьеру со значительными ограничениями. Тепло, спокойно, но – вон оттуда! И надо искать левую тропу, а какую – я не знаю!

**Егерев С. В.:** По второму разу давайте более оптимистично. Я хотел бы сказать, что можно придумать некоторые мероприятия, которые хорошо применить сейчас, независимо от того в какую сторону стратегически будем развиваться. Мне несколько лет довелось работать директором одной американской организации. Хозяева мне часто ставили в упрек следующее. Они мне говорили: Мы в американской корпорации оцениваем персонал по двум, очень серьезным параметрам: performance и visibility. Performance – это то, как вы выполняете свои обязанности; visibility – это, как вы потом пускаете пузыри, от того что вы сделали такое хорошее дело. У вас у русских один и тот же недостаток, performance у вас отличный, а visibility у вас нулевая. Я им говорил, что это у нас национальная черта: работаем хорошо, а потом отходим в сторонку, пусть пользуются. У них: получил результат, а об этом не узнали там, там и там – тебе минус.

Здесь у нас хорошие возможности. Перед новым годом было заседание ученого совета, на котором было сказано, что у нас 70 публикаций за 2012 год. Это хороший уровень для большого научного института, даже для научных центров. Надо пропагандировать результаты, полученные в этих 70 публикациях, надо посещать семинары, может быть свои проводить, сайт в порядочек привести: англоязычную версию отладить. Потенциальные зарубежные партнеры/заказчики очень недоверчивы в отношении того, чтобы платить неизвестно куда. Именно анализ сайта и публикаций подвигает их к сотрудничеству. В общем способов пускания пузырей очень много, себя надо пропагандировать.

**Рыбакова Л. И.:** По опыту выполнения поручений я поняла одну вещь – если данное поручение касается той работы, которую я выполняла в рамках не важно госзадания, темплана НИР, в рамках ФЦП, или еще чего-то, в чем я более или менее разбираюсь, мне выполнять это поручение гораздо проще. Для качественного выполнения поручений Министерства, мы обязательно должны вести наши плановые темы, обязательно! Другой вопрос, как их правильно выбирать? Здесь было много идей, в том числе смотреть план мероприятий и Правительства, и Министерства, и указы Президента, все, что так или иначе будет воплощаться потом и в поручения. Вот здесь как-то необходимо поискать, интуиция должна быть творческая.

**Семёнов Е. В.:** Уважаемые коллеги. Заканчиваем. Если бы прямо сейчас, по горячим следам каждый из нас попробовал бы кратко сформулировать какой-то итог, а потом ознакомить друг друга, то мы поразились бы, какая разная картина получилась бы. Мы все не одинаково воспринимаем происходящее. Но есть несколько моментов, которые я просто упомяну, избегая дискуссионных, потому что о многом надо подумать. Мне кажется очень важным, для того чтобы формировалась какая то основа нашей общей позиции, тональность, которая была в ряде выступлений. У Людмилы Ивановны были слова о том, что *надо ценить плановые темы.* Это нечто важное, конструктивное от чего много зависит, в том числе возможности. До этого Светлана Анатольевна сказала, что *нужно дорожить своей нишей.* А еще раньше Елена Юрьевна говорила, что мы ропщем против комплексного организационно-технического сопровождения, *но надо подумать – на самом ли деле мы хотим это изменить?* Я сказал бы, что в сегодняшней ситуации нужно сохранять настрой какой-то осмысленности и ответственности: не поломать, не разрушить. Такое настроение, мне кажется одним из важным камешков нашего общего здания.

И несколько совсем конкретных реплик. Сигналы, идущие из Министерства в виде команд, обращений с разного уровня, в разных ситуациях, от разных людей, которые находятся в разном состоянии – они противоречивы. Я не решился бы их свести в какой-то один вектор. Они очень противоречивы. Амплитуда здесь очень большая. От незаинтересованности в научной составляющей до всякого подчеркивания, что мы абсолютно необходимое аналитическое подразделение Министерства, и что это как-то устаканится. Такое обыденное слово – как то устоится, притрется по мере накопления опыта у работников Министерства, по мере накопления взаимодействия, определения, что важно, а что нет. И от нас здесь многое зависит. Мы должны, вообще-то говоря, кричать, говорить, излагать. Если невнятно ставится задача, нечетко, то у нас появляется возможность отформатировать, повлиять на позицию, подправить в чем-то. Все-таки у нас появились крупные и ответственные поручения аналитического характера. И они идут постоянно. И от того, что будет предложено, как предложено, что-то значимое будет зависеть. Это не мелочи.

Совершенно особая ценность долгих тем. У нас долгими называют на год рассчитанные (если сказали бы в академической среде, то над нами бы посмеялись). В отличие от текущих поручений, которые тоже бывают крупными и важными, темы удобнее тем, что требуют и от министерских заказчиков необходимость, прежде чем их сформулировать, думать. Отобрать наиболее значимое.

Под все изменившиеся функции изменяется и характер требований. Нам придется как-то, может быть не в один раз, а поступательно, производить изменения внутри своей организации. Некоторые из них устойчивые. Ясно, что нужно кадровое насыщение организации. Этим мы занимаемся, но может быть недостаточно упорно. Или, по крайней мере, на каких-то уровнях или в каких-то точках недостаточно упорно.

Но, я надеюсь, что мы эту ситуацию в этом году сдвинули, и мы ее разобьем. Налицо очевидная необходимость укрепления первичных групп. Необходимость доукомплектования первичных групп. Сейчас нам нужно как минимум десяток полноценных укомплектованных первичных групп. В них – хотя бы по пять человек. Где есть хотя бы два специалиста взаимозаменяемые, а не только технические исполнители каких-то поручений.

Внутренняя приемка качества, фильтр. Это связано не только с тем, что возросла требовательность. Как раз я думаю, что в Министерстве ослабли механизмы контроля качества. Они могут пропустить брак до очень высокого уровня. Руководитель получит серьезное замечание на уровне министра, а виноваты будем мы, потому что не создали внутренний фильтр. Это важнейшая функция руководителей отделов. И все, что выходит из отделов, должно проходить свой внутренний контроль. Последствия и для Министерства, и для нас чуть позже, могут быть очень болезненными.

Еще одним важным элементом я считаю способность нашу и технологическую, и психологическую быстро реагировать на авральные сложные поручения. Здесь должно быть более сбалансированное и ответственное со всех сторон поведение. Но здесь действительно нужна и способность этих групп к *технологической совместимости*. Она эмпирически найдена. Взаимодополняемость – пока это получается и это должно быть.

Я сделал бы еще один вывод из сегодняшнего разговора. Нам нужны более тщательно продуманные решения об информационном регулировании, об информационном взаимодействии, информационных потоках и уточнения работы управленческого блока. От него сейчас зависит очень много. Он – распорядитель весьма скудных ресурсов, которых не хватает. Информации о занятости всегда будет не хватать, даже в соседних подразделениях. Поручения приходят очень быстро, и кто-то включается. Сам управленческий блок должен быть способен их налаживать.

Но это все не отвечает на вопрос, как сохранить *собственно научное содержание* нашей жизни. Здесь многое фрагментарно прозвучавшее должно быть как-то систематизировано, осмысленно. И на дирекции мы должны тщательно обсудить прозвучавшие предложения. Конечно, возрастает роль Альманаха, сайта, внутреннего семинара и каких-то квазисеминаров, каких-то форм обсуждения, не таких долговечных, но они могут быть чрезвычайно важными именно в этот период. Нам придется этим заниматься, при *общей ослабленности заинтересованности научным уровнем института со стороны Министерства*.

Приведу один пример. Как мы формировали в последние годы группы для выполнения сначала тем тематического плана потом тем государственного задания? Это обсуждалось в отделах. Каждый руководитель темы продумывал состав этой группы. Потом он защищал его на дирекции. И каждую весну несколько заседаний дирекции посвящались обсуждению состава этих групп. Мы их обсуждали с точки зрения полноты специалистов: у вас будут правовые проблемы – тема закрытая; по-

требуется знание международной практики – кто у вас владеет языками, и т. д. Это все делалось штучно и содержательно. Как это предложено делать в этом году? Применять опыт *офисного ресурсного планирования*: есть списочный состав сотрудников института, и он должен быть расписан по всем проектам. Проектами Министерство считает только те, которые выдаются Министерством (гранты не считает, внешние работы не считает). Все сотрудники должны быть расписаны по этим проектам. У каждого сотрудника 100% времени. Определить какой процент времени Иванов, участвующий в 3–5 разного рода работах, выполняет каждую из них. Оценить желательный объем доходов, зарплаты и общий объем доходов Иванова. Если в этой теме у него 10% – 10% от его дохода. Если в другой 30% – то 30% от его дохода. У нас получается, что, допустим, Иванов, в этой теме занимает 90% своего времени, т. к. он больше нигде не нужен и мало что умеет, а Петров всего 10% своего бесценного времени тратит на эту работу. Но Иванов значительная фигура в теме, а Петров не значительная фигура. Очень формальный подход, выхолощенный. Здесь не может быть просто примитивно все оценено. Это выхолащивание содержания. И мы должны быть не только в режиме адаптации и подстраивания, а, все-таки, в режиме диалога. Каждый при обсуждении своей темы, и я в том числе, при обсуждении чего угодно, и на каком бы уровне это не происходило, должен брать какой-то груз этой работы. Всем нужно выполнять *муравьиную* работу. В результате, что-то да получится. Может и не плохо. Хочу поблагодарить всех за работу. Спасибо.